

O paradigma económico de eficácia organizacional

Por António José Gonçalves Fernandes

Este artigo faz uma breve revisão da literatura acerca do estudo do paradigma de eficácia organizacional cujo espírito gravita em torno do processo interno. No paradigma económico de eficácia podem incluir-se três grandes contributos, designadamente, da teoria da gestão científica do trabalho de Taylor, da teoria clássica desenvolvida por Fayol e da teoria da burocracia de Weber.



António José Gonçalves Fernandes
Docente da Escola Superior
Agrária do Instituto Politécnico
de Bragança
Doutor em Gestão pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
TOC n.º 37 180

Segundo Bilhim (1996) e Fernandes (2006a e 2006b), a metáfora mecanicista está subjacente a este paradigma de eficácia. Por seu lado, Savoie e Morin (2001) consideram que neste paradigma a concepção económica é predominante porque a eficiência económica é o denominador comum. Por essa razão, nesta breve revisão da literatura sobre eficácia económica incluem-se dois contributos provenientes da área da gestão (Taylor e Fayol) e um da área da sociologia (Weber).

Gestão científica

Para Ferreira *et al.* (1999) é no contexto da Revolução Industrial que Taylor propõe a organização racional do trabalho como a forma de resolução dos problemas relacionados com a produtividade e a eficiência. Segundo Hampton (1991), esta teoria baseia-se na padronização dos métodos de trabalho, diminuição da fadiga humana, especialização do operário, introdução de prémios de produção e na melhoria das condições de trabalho. Para Fleischman (2000) e Petersen (2002), o sucesso da teoria e prática da gestão científica do trabalho reside na ciência, na harmonia, na cooperação, na maximização da produção, no desenvolvimento da máxima eficiência e na prosperidade de cada trabalhador. Nyland (1995) enfatiza o facto do estudo dos tempos e movimentos permitir reduzir a fadiga humana, o que possibilita o aumento da eficiência. No entanto, segundo Gehani (1995) e Schachter (1989), reduz o trabalhador à mera condição de máquina. Por seu lado, para Kreis (1995), a maior crítica que se

pode fazer à gestão científica prende-se com o facto desta servir, essencialmente, para aumentar a velocidade de produção através da melhoria das condições de trabalho relegando para segundo plano o principal objectivo - a maximização do lucro.

Princípios da gestão

Tal como Taylor, também Fayol contribuiu, de forma decisiva, para o estudo e desenvolvimento da eficácia organizacional embora o primeiro o faça, essencialmente, ao nível da gestão operacional e o segundo ao nível da gestão de topo. Para isso, Fayol (1984) concentrou os seus esforços no estudo da estrutura e na definição quer das funções quer dos princípios gerais da administração. Através da observação do quadro 1 pode verificar-se a convergência de opinião face àquilo que Taylor, Fayol, Gulick e Urwick consideravam ser as funções da administração.

Quadro 1 - Funções da administração

Fayol	Taylor	Gulick e Urwick
1 - Prever	1 - Planear	1 - Planear
2 - Planear	2 - Organizar	2 - Organizar
3 - Organizar	3 - Utilizar os meios	3 - Estruturar
4 - Coordenar	4 - Dirigir	4 - Dirigir
5 - Comandar	5 - Controlar	5 - Coordenar
6 - Controlar	6 - Conceber	6 - Informar
	7 - Melhorar	7 - Orçamentar

Fonte: Fells (2000)

Para Meier e Bohte (2000), o movimento da gestão científica, do início do século XX, tinha como actores principais Fayol, Gulick e Urwick pois

estes defendiam a ideia de que estrutura das organizações era determinante para a eficácia organizacional. Para além disso, defendiam o uso de princípios de gestão que ajudariam a organização a atingir um desempenho óptimo em torno dos seus objectivos. Segundo Fells (2000) e Rodrigues (2001), são 14 os princípios enunciados por Fayol, nomeadamente, divisão do trabalho; autoridade e responsabilidade; disciplina; unidade de comando; unidade de direcção; subordinação do interesse particular ao interesse geral; remuneração do pessoal; centralização; hierarquia; ordem; equidade; estabilidade do pessoal; iniciativa; e união do pessoal.

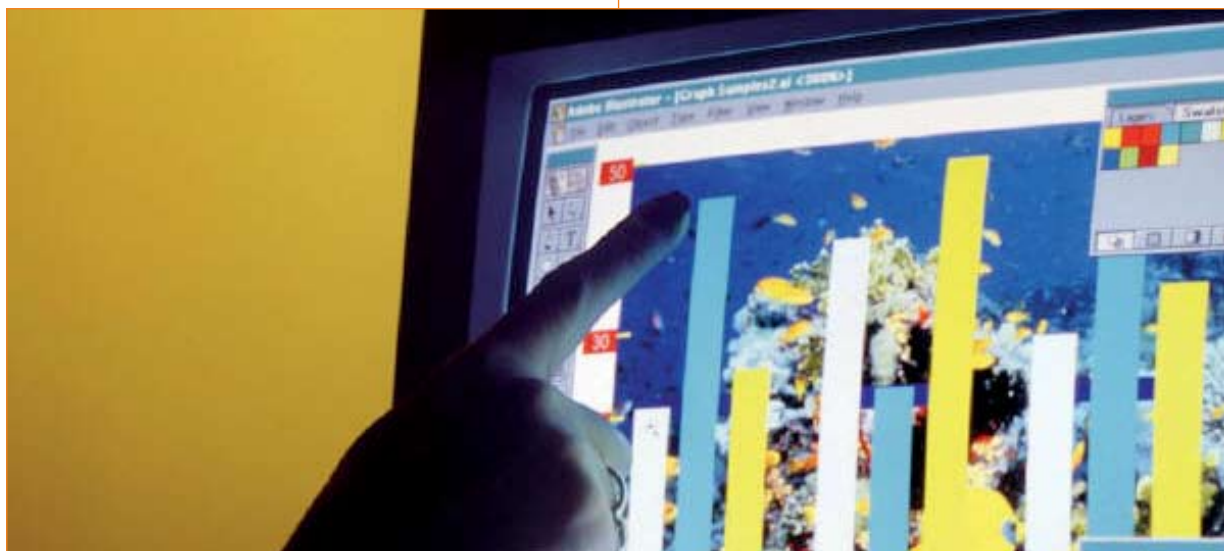
Burocracia

Para Savoie e Morin (2001), este é um dos principais contributos para o paradigma económico de eficácia porque tem em consideração medidas que permitem aferir acerca do cumprimento dos objectivos formais, os quais são, por um lado, conhecidos e partilhados pelos membros da organização e, por outro, alinhados com a eficiência económica. Efectivamente, segundo Norkus (2000), a teoria da burocracia propôs uma nova forma de organização humana assente na racionalidade que, através duma melhor afectação dos recursos aos objectivos previamente definidos, garantia a máxima eficiência. Por se basear no planeamento, a burocracia permite que a organização burocrática seja sinónimo de organização eficaz. De facto, para Dudley (1996), a burocracia caracteriza-se, essencialmente, pela racionalidade na adequação dos meios aos fins em vista. Outros aspectos, igualmente importantes, prendem-

-se com a clara definição do cargo e da operação, a rapidez na tomada das decisões, a uniformidade das rotinas e procedimentos, a unicidade de interpretação, a redução do atrito entre funcionários e a continuidade da organização baseada na selecção e competência técnica. Aliás, segundo Fry e Nigro (1996), a característica distintiva da burocracia reside, precisamente, na correcta aplicação de regras e procedimentos de carácter impessoal. Segundo Fry e Nigro (1996), Seaton (2002) e Scott (2002), a burocracia é uma forma de dominação baseada na autoridade sendo, actualmente, uma forma de organização típica não só das sociedades modernas e democráticas mas também das grandes empresas em que a autoridade legal impera. Apesar disso, para Scott (2002), a burocracia é, vulgarmente, conotada de forma negativa por grande parte da população na medida em que encerra, em si mesma, algumas disfunções como a resistência à mudança, a comunicação formal, a liderança autoritária, entre outras.

Crítérios e indicadores

Para Goodman *et al.* (2001), a cultura hierárquica é apanágio das organizações que se enquadram neste paradigma de eficácia. Esta cultura é, segundo Bhargava e Sinha (1992), responsável pelo aumento de problemas de ineficiência, trabalho pendente, difusão da responsabilidade e burocracia. Segundo Pounder (2002), estas organizações concentram os seus esforços no processo interno. Por isso, as tarefas e a estrutura são os temas centrais e a gestão da informação e a comunicação são os meios que permitem alcançar a estabilidade e controlo desejados.



Neste contexto, para Cullen e Calvert (1995), a estabilidade e o controlo assumem-se como critérios de eficácia. Por seu lado, Savoie e Morin (2001), sugerem critérios mais concretos, apresentados no quadro 2.

Quadro 2
Critérios e indicadores de eficácia económica

Fins	Critérios	Indicadores
Eficiência económica	Economia de recursos	Rotação de <i>stocks</i>
		Rotação da conta-clientes
		Taxa de defeituosos
		Percentagem de redução de desperdícios
	Produtividade	Rotação do activo imobilizado
		Rotação do activo total
		Nível de actividades/custos de produção
		Nível de actividade/tempo de produção
	Rentabilidade geral	Rentabilidade do capital investido
		Margem de benefício líquida

Fonte: Savoie e Morin (2001).

Segundo Savoie e Morin (2001), a eficiência económica está no centro das preocupações dos gestores porque é graças ao valor acrescentado que se torna possível a obtenção e manutenção das contribuições necessárias à prossecução dos objectivos de equilíbrio financeiro e crescimento. Tendo por base esses critérios, a avaliação da eficácia organizacional é feita, posteriormente, com recurso a indicadores quantitativos de carácter económico que constam do quadro 2.

Conclusão

No paradigma económico de eficácia, o conceito de *homem económico* é preponderante na



organização científica do trabalho apresentada por Taylor, na estrutura organizacional proposta por Fayol e na racionalidade defendida por Weber. Ou seja, a organização é, frequentemente, vista como uma máquina em que cada trabalhador é entendido como uma engrenagem. Nesta perspectiva, a eficácia organizacional consegue-se evitando o mau funcionamento da engrenagem que, não só afectará o desempenho da máquina, mas também poderá danificar a própria máquina. Para o conseguir, a organização deverá definir, de forma clara e racional, os objectivos a atingir tendo em conta os recursos disponíveis. ■

(Texto recebido pela CTOC em Fevereiro de 2007)

Bibliografia

Disponível para consulta no site da CTOC (www.ctoc.pt).